

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE DE MELO FRAGA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
O CASO NATURA

RIO DE JANEIRO

2011

ALINE DE MELO FRAGA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O CASO NATURA

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ana Carolina Fonseca

RIO DE JANEIRO

2011

ALINE DE MELO FRAGA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O CASO NATURA

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 15 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Carolina Fonseca – Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Valdecy Leite – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico esta monografia ao meu pai e à minha mãe, que sempre incentivaram e garantiram meus estudos e à minha avó, a quem amo incondicionalmente.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por todas as bênçãos que me tem concedido.

À minha família, que sempre me apoiou e investiu em uma educação completa e de qualidade.

À minha orientadora Ana Carolina Fonseca, pelos ensinamentos e apoio significativo para a conclusão desse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da Mongeral Aegon, pelo incentivo e experiência concedida neste último ano de estágio.

E aos meus amigos e companheiros do dia-a-dia, que tornaram da minha passagem pela graduação uma experiência agradável e prazerosa.

“Pensar é o trabalho mais difícil que existe, e esta é provavelmente a razão por que tão poucos se dedicam a ele.”

Henry Ford

## LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Setor - 2010 .....	39
Gráfico 2: Evolução da Balança Comercial do Setor de HPPC .....	41
Gráfico 3: Evolução do Saldo Comercial de algumas categorias de produtos .....	42



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Geográfico de Atuação na Natura .....	47
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais Canais de Distribuição – 2008 .....	38
Tabela 2: Os 10 maiores mercados de HPPC .....	40
Tabela 3: Evolução do Preço Médio das Importações e Exportações .....	42

## RESUMO

Com o avanço da globalização, bem como o aumento das relações e da interdependência entre os países, muitas empresas enxergaram na internacionalização uma forma de expandir suas operações e diminuir a dependência do mercado doméstico. Esse trabalho se baseia no estudo de caso da Natura, com o objetivo de identificar e analisar o processo de internacionalização da empresa bem como as formas escolhidas para sua entrada no mercado externo. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as teorias de internacionalização existentes. Posteriormente, foi descrito e analisado o processo de expansão internacional da Natura e as estratégias adotadas para entrada no mercado estrangeiro. Os resultados indicam que a Natura, através da estratégia adotada de diferenciação dos produtos e cauteloso processo de internacionalização, aos poucos, está conquistando seu espaço no mercado internacional de perfumaria e cosméticos. Passados 29 anos desde o início da sua expansão internacional, a Natura está colhendo os frutos de seus mercados externos, deixando sua marca não só na América Latina, mas também na Europa.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Natura e Cosméticos.

## **ABSTRACT**

With the advance of globalization and the rise of the relations and interdependence among countries, many companies saw in the internationalization a way to expand their operations and reduce dependency on the domestic market. This work is based on case study of the Natura company in order to identify and analyze the process of the internationalization of the company as well as the forms chosen for entering the foreign market. First, we performed a literature search on existing theories of internationalization. The international expansion process of Natura and the strategies adopted for entry into the foreign market was, subsequently, described and analyzed. The results indicate that Natura, through the adopted strategy of product differentiation and cautious process of internationalization is, gradually, finding its place in the international market of perfumery and cosmetics. After 29 years since the start of its international expansion, Natura is reaping the fruits of their foreign markets, leaving their mark not only in Latin America but also in Europe.

**Keywords: Internalization, Natura and Cosmetics.**

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>15</b>
1.1. O Problema .....	15
1.2. Objetivos .....	17
1.3.1. Objetivo Geral.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos .....	17
1.3. Justificativa.....	17
1.4. Organização do Estudo.....	18
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Teorias Econômicas.....	19
2.1.1.1. Teoria dos Custos de Transação.....	20
2.1.1.2. Teoria da Internalização .....	21
2.1.1.3. Teoria do Paradigma Eclético.....	23
2.1.2. Teorias Comportamentais.....	25
2.1.2.1. O Modelo de Uppsala .....	25
2.1.2.2. Teoria das Networks .....	26
2.1.3. Teorias Estratégicas .....	28
2.1.3.1. Teoria do Comportamento Estratégico .....	28
2.1.3.2. Teoria da Visão Baseada em Recursos.....	29
2.2. A Internacionalização de Empresas Brasileiras .....	31
2.2.1. A Internacionalização de Empresas de Países Emergentes .....	31
2.2.2. A Experiência Brasileira.....	33
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>36</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	36
3.2. Método de coleta e análise dos dados.....	36
3.3. Limitações do Método .....	37

<b>4. O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos .....</b>	<b>38</b>
4.1. A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos .....	38
4.2. Balança Comercial .....	41
4.3. Estratégia de Internacionalização das Empresas Brasileiras.....	44
4.4. O Setor em 2010.....	44
<b>5. Estudo de Caso .....</b>	<b>46</b>
5.1. A Natura .....	46
5.2. O processo de Internacionalização da Natura .....	48
5.3. Análise dos Resultados.....	53
<b>6. Considerações Finais .....</b>	<b>56</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>58</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1.O Problema**

Em um mercado globalizado e altamente competitivo, a internacionalização das empresas torna-se uma questão de adaptação e até mesmo, de sobrevivência. A internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem. (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Esse fenômeno é consequência da globalização, essa série de profundas mudanças políticas, econômicas e culturais que o mundo vem sofrendo e que estão ligadas ao aumento das relações e da interdependência entre os países. Esse movimento tem sido acompanhado por uma difusão mais rápida e ampla tecnologia. (MARIOTTO, 2007).

Muitos fatores têm contribuído para o aumento do número das chamadas empresas multinacionais (EMN), tais como: redução das barreiras ao livre-comércio e ao livre fluxo de capitais entre nações, evoluções tecnológicas, subsídios governamentais locais para atração de capital estrangeiro, entre outros. Todos esses fatores, incluindo a abertura dos mercados, elevaram os níveis de concorrência entre as empresas e a exigência dos clientes, forçando-as a buscarem oportunidades em mercados externos. Para as empresas, aumentar o volume dos negócios internacionais significa operar com maiores economias de escala, diminuir a dependência das vendas no mercado interno e alcançar maior competitividade. (HEXSEL, 2003).

A internacionalização é um fenômeno antigo e amplamente estudado e, historicamente, é mais freqüente entre empresas de países desenvolvidos que, em geral, são maiores, com maior capacidade financeira para investimentos estrangeiros e mais desenvolvidas tecnologicamente. Entretanto, pelos diversos fatores que motivam as empresas a se internacionalizarem, empresas de países em desenvolvimento buscam, cada vez mais, os mercados externos.

A decisão de uma empresa em internacionalizar suas atividades requer uma série de cuidados e procedimentos. Primeiramente, essa decisão deve estar alinhada à estratégia da empresa, que visa na expansão para mercados externos uma possibilidade de ampliar suas fontes de receita e diminuir a dependência do

mercado doméstico. Em segundo lugar, a organização deve empreender uma análise criteriosa das condições competitivas do mercado, ameaças e oportunidades, avaliação das competências específicas da empresa e, principalmente, da escolha do mercado e da forma de entrada do mesmo. Todos esses fatores são de fundamental importância para o sucesso da empresa no mercado externo. E as suas competências específicas irão compor as vantagens competitivas perante os concorrentes locais. (ROSA; RHODEN, 2007).

Especificamente no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, algumas empresas brasileiras já iniciaram sua expansão para os mercados internacionais. É o caso da Natura e do Boticário, por exemplo. É um mercado bastante competitivo, com a presença de fortes multinacionais segmentadas, como a L’Oreal. Muitas operações de internacionalização têm falhado na medida em que as empresas não realizam uma análise criteriosa sobre o assunto, uma vez que entre a decisão em se internacionalizar e a análise da melhor alternativa de fazê-lo, há um *gap*. Por isso, muitas empresas buscam a experiência de quem atua no setor selecionado para agregar importantes contribuições para auxiliar nessas escolhas. (ROSA; RHODEN, 2007).

A empresa analisada nesta pesquisa é a Natura, líder brasileira no ramo de perfumaria que teve o seu processo de internacionalização iniciado em 1982. Essa empresa foi escolhida por apresentar elevados níveis de crescimento, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, e por ser uma referência brasileira em cosméticos e perfumes. Além disso, o conceito dos produtos e da marca da Natura difunde a cultura brasileira mundo afora, levando a biodiversidade do Brasil além-fronteiras.

Neste contexto, esse trabalho de conclusão de curso tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização da Natura, empresa brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, com base nas principais teorias de internacionalização das empresas encontradas na literatura, de modo a responder à seguinte pergunta: como se deu o processo de internacionalização da Natura?



## **1.2. Objetivos**

Partindo do problema relacionado às diferentes estratégias de internacionalização empregadas pelas multinacionais brasileiras, este estudo procura atingir diferentes objetivos, incluindo um principal e outros específicos diretamente relacionados.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar o processo de internacionalização da Natura.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar os motivos que levam uma empresa expandir suas atividades para o exterior.
- b) Revisar na literatura os processos de internacionalização e as formas de entrada em um país estrangeiro.
- c) Pesquisar sobre o mercado de HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) no mundo e no Brasil.
- d) Estudar o processo de internacionalização da Natura, bem como as estratégias adotadas para a expansão.

## **1.3. Justificativa**

Segundo Minervini (2011), um plano estratégico de internacionalização bem elaborado reduz ao mínimo decisões irracionais perante os imprevistos do mercado externo, minimiza os conflitos ao redor dos objetivos aos quais a empresa quer se dirigir, prepara a empresa para as diferenças culturais, sociais e econômicas que poderá enfrentar, além de responder às três grandes perguntas: Onde estou? Aonde quero ir? Como chegar?

O processo de internacionalização de uma empresa se reveste de considerações bastante amplas em termos das estratégias domésticas, pois a entrada em novos mercados fora do seu país de origem assume diferentes formas e estratégias internacionais, uma vez que a internacionalização é uma saída para expansão de mercados quando o mercado doméstico encontra-se saturado.

Com embasamento neste contexto, este trabalho tem objetivo de apresentar e analisar as formas de internacionalização da Natura, pretendendo proporcionar aos leitores uma fundamentação teórica sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

Pretende-se também com o resultado desse trabalho estimular a internacionalização de outras empresas brasileiras, com base no caso de sucesso descrito no presente trabalho. Além disso, estimular o estudo e análise de outras empresas que, como a Natura, obtiveram sucesso na expansão de suas atividades para o exterior e, cada vez mais, estão disseminando o nome e a cultura brasileira mundo afora.

#### **1.4. Organização do Trabalho**

A estrutura deste trabalho é composta de um capítulo introdutório, no qual é apresentado o tema da pesquisa, a situação problema que trata da questão pesquisa, os objetivos que determinam a finalidade do trabalho, e a justificativa, na qual se revela a importância do trabalho.

Em seguida, no capítulo 2 faz-se uma revisão conceitual, utilizando referências que forneceram a base teórica para o desenvolvimento do trabalho, passando pelas teorias de internacionalização de conceituados autores.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada neste trabalho, relatando o método utilizado, a empresa estudada e os instrumentos de coleta de dados utilizados no desenvolvimento do estudo.

O capítulo 4 apresenta um panorama geral do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, setor no qual opera a empresa objeto do estudo.

O capítulo 5 apresenta o estudo de caso em si, com a descrição do perfil da empresa estudada, partindo para o processo de internacionalização em si. Em seguida, é apresentada a análise do caso e resultados do estudo.

O capítulo 6 inclui a conclusão do estudo, apresenta as limitações do trabalho e a sugestão de estudos futuros.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Vários estudiosos procuraram descrever as motivações das empresas de iniciar operações em mercados estrangeiros. Segundo Weisfelder (2001), existem cinco teorias que objetivam explicar os movimentos de internacionalização: teoria da organização industrial, teoria da internacionalização da empresa multinacional (também conhecida como teoria da internalização), teoria do paradigma eclético, teoria do custo de transação e escola Nórdica (que inclui duas teorias: o modelo de Uppsala e a de Networks). Posteriormente, Datta, Herrman e Rasheed (2002) citaram, além dessas, as seguintes teorias: da vantagem monopolística, do RVB (resource-based view, ou visão baseada em recursos), do poder de mercado e do comportamento estratégico. (TANURE; DUARTE, 2006).

Esse conjunto de desenvolvimentos teóricos pode ser agrupado em três grandes grupos: teorias econômicas (que abrangem a organização industrial, vantagem monopolística, poder de mercado, internalização, o paradigma eclético e custo de transação), teorias comportamentais (modelo de Uppsala e networks) e teorias estratégicas (comportamento estratégico e RBV). (TANURE; DUARTE, 2006).

Neste capítulo procura-se apresentar inicialmente as principais teorias econômicas, estratégias e comportamentais da internacionalização de empresas. Em seguida, serão estudadas as características intrínsecas da internacionalização de empresas brasileiras, tais como as motivações para expandir sua atuação em mercados externos, as estratégias adotadas, etc.

### **2.1. 1. Teorias Econômicas**

O fenômeno da internacionalização começou com as questões econômicas, e suas bases provêm dos modelos de organização industrial, os quais buscam entender o movimento das empresas em situações em que há barreiras à competição. Enquanto o pensamento tradicional de localização da produção assume basicamente custos de transporte nas decisões locais, os modelos de organização industrial sugerem a existência de imperfeições de mercado que afetam diretamente

tais decisões. Logo, decidir por produzir no exterior representa uma possibilidade da empresa utilizar as imperfeições do mercado em outro país a seu favor. (MARIOTTO, 2007).

Um dos precursores das teorias econômicas foi Hymer (1976), o qual focalizou a questão do investimento externo direto (IED) considerando as peculiaridades dos investimentos externos realizados pelas grandes empresas para a produção e negócios diretos. Hymer se preocupava com a diferenciação dos investimentos puramente financeiros daqueles do tipo portfólio. Segundo sua análise, a questão chave que diferencia os dois é controle sobre o investimento. (TANURE; DUARTE, 2006).

Por sua vez, Hymer (1976) identificou três motivos para o investimento direto no exterior: a neutralização da concorrência, as vantagens competitivas e a internalização de imperfeições de mercado. Uma empresa pode optar por operar em um mercado estrangeiro para neutralizar concorrentes potenciais. Mas, para isso, deve usufruir de vantagens competitivas que compensem as desvantagens de operar fora de seu país (diferenças lingüísticas, culturais, legais, econômica e ambiente político), de preferência, vantagens advindas de ativos intangíveis (estratégia de diferenciação), difíceis de serem copiados pela concorrência. (TANURE; DUARTE, 2006).

Segundo Hymer, o controle sobre as atividades internacionais, mediante o investimento externo amenizaria o risco percebido pelos investidores de operar em mercados externos. Um dos principais riscos, a possibilidade de parceiros estrangeiros se apropriarem de ativos intangíveis da empresa, como know-how de produção ou de marketing. Para eliminar esses riscos, a empresa poderia optar por internalizar as operações internacionais, ao invés de subcontratar tais operações. (HEMAIS, 2004).

#### **2.1.1.1. Teoria dos Custos de Transação**

A teoria de custos de transação não foi desenvolvida para explicar o fenômeno da internacionalização, mas sim a escolha entre a contratação externa

(terceirização) e a estrutura da própria firma ao se organizar a atividade econômica em novos mercados. (TANURE; DUARTE, 2006).

Haveria duas formas alternativas pelas quais as empresas organizariam suas atividades: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades). A empresa optaria por mercados ou por hierarquias quando o custo de transação fosse favorável a uma ou outra alternativa. (HEMAIS, 2004).

Williamson (1975) propõe que as transações entre as empresas sejam analisadas sob a perspectiva do ambiente (incerteza e complexidade) e do comportamento humano (oportunismo e racionalidade limitada). A incerteza e complexidade do ambiente elevam os riscos das operações internacionais. O conceito de racionalidade limitada refere-se ao fato de o empresário trabalhar dentro de um determinado limite ou área de atuação, baseando suas decisões apenas naquilo que se encontra nessa área delimitada. Um exemplo seria a dificuldade de comunicação entre culturas distintas. Em uma transação, uma empresa pode estar sujeita ao oportunismo, ou seja, ao lidar com desconhecidos, estes podem agir de forma oportuna, tais como esconder ou distorcer informações. (TANURE; DUARTE, 2006).

Segundo a teoria de Williamson, a empresa deve adotar uma estrutura de governança na qual minimize os custos de transação e produção. A firma deve executar as atividades que custem menos e confiar ao mercado (subcontratar externamente) as atividades nas quais não detém vantagens de custo. Desta forma, ainda de acordo com a teoria, diante de transações que envolvam ativos específicos de baixo valor e baixo nível de incerteza, as empresas tendem a maximizar sua eficiência e operar por meio de agentes ou distribuidores subcontratados. As firmas escolhem modos de entrada de alto nível de controle em situações que envolvem ativos específicos de alto valor e alto nível de incerteza. (TANURE; DUARTE, 2006).

#### **2.1.1.2. Teoria da Internalização**

A teoria de internalização, também conhecida como a teoria da internacionalização da empresa multinacional, foi desenvolvida nas décadas de

1970 e 1980, tendo entre seus principais autores Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman. Além das fontes anteriormente citadas, esses teóricos incorporaram às suas idéias as de Edith Penrose sobre o crescimento da firma. A teoria de internalização é considerada como sendo a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais. (HEMAIS, 2004).

“O conceito de internalização está baseado na premissa de que, quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar transações”. (TANURE; DUARTE, 2006, p.20). A idéia central é que os custos de internalizar as atividades no exterior (hierarquia) são menores que os custos de subcontratar tais atividades no mercado externo, ou seja, a decisão de investir no exterior “ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos”. (FINA, 1996, p.200).

Segundo Tanure (2006), existem cinco benefícios advindos da internalização:

- Tempo- a internalização permite a redução do tempo gasto para a coordenação de vários agentes econômicos integrantes da cadeia de valor.
- Controle de preços- para controlar melhor a capacidade da empresa em precificar seus produtos, pode ser necessária a sua integração para frente ou para trás na cadeia de valor.
- Poder de barganha- a decisão de internalizar evita situações instáveis de barganha com outros agentes econômicos.
- Incerteza do comprador- a incerteza do comprador (certeza do valor do conhecimento que está adquirindo, por exemplo, no licenciamento) é eliminada quando comprador e vendedor pertencem à mesma organização.
- Menor intervenção governamental- a internalização das atividades no mercado externo tende a diminuir a intervenção do governo sobre preços, impostos e taxas de câmbio, uma vez que transações internas às empresas são mais difíceis de controlar.

Para Tanure (2006), os custos de internalização se resumem a quatro tipos:

- Custos fixos de operar em outro mercado- tratam-se dos custos que uma empresa incorre ao operar em outro mercado, como instalações produtivas.

- Ineficiências provocadas pelo fato de se operar em mais de um mercado- ao abrir uma instalação produtiva em outro país, uma empresa pode estar adotando soluções subótimas de produção para a firma como um todo.
- Custos maiores de comunicação da firma- as operações internacionais podem elevar os custos internos da empresa, particularmente aqueles de necessidades de controle, como as visitas de executivos da matriz às subsidiárias.
- Custos associados especificamente à propriedade e controle de operações internacionais- esses custos são variáveis, como por exemplo, a necessidade de dispor de uma governança específica para controlar as operações internacionais.

A sequência de modos de entrada e de operações em mercados externos segue a teoria da internalização. Rugman (1980) propõe o seguinte sequenciamento: a exportação; em segundo, o investimento direto no exterior; terceiro, o licenciamento. Este último ocorreria em estágios avançados do ciclo de vida do produto, quando o risco de expor o know how de marketing ou de tecnologia se tornassem irrelevantes. (HEMAIS, 2004).

#### **2.1.1.3. Teoria do Paradigma Eclético**

Partindo de princípios da economia industrial, da teoria dos custos de transação e dos desenvolvimentos teóricos sobre internalização, Dunning (1988) formulou uma proposta de interpretação da internacionalização da empresa, conhecida por “paradigma eclético da produção”. (HEMAIS, 2004).

A teoria do paradigma eclético procura explicar os motivos que levam uma empresa a expandir suas atividades para o exterior. Essas empresas devem estar preparadas para competir com aquelas já estabelecidas nesses mercados, além de deter vantagens que superem os custos de operar em um ambiente desconhecido. Essencialmente, há três grupos de vantagens que influenciam essa decisão: as de propriedade, as de internalização e as de localização. (TANURE; DUARTE, 2006).

- Vantagens de propriedade- são vantagens específicas da firma, que podem resultar na posse de ativos intangíveis não disponíveis para os concorrentes

locais. Essas vantagens podem surgir de três maneiras: direitos legalmente protegidos, como patentes ou marcas; monopólios comerciais, como o direito exclusivo de aquisição de matéria-prima específica para determinado produto; e tamanho e características técnicas da firma, adequados para contribuir, por exemplo, para a obtenção de economias de escala.

- Vantagens de internalização- são aquelas que tornam mais conveniente transferir ativos próprios para o exterior, utilizando a própria estrutura da empresa, do que subcontratar as atividades internacionais.
- Vantagens de localização- são as vantagens relativas ao mercado que recebe o investimento. Por exemplo: o governo local oferece subsídios para atrair investidores estrangeiros, como isenção de impostos por um determinado período ou obras de infraestrutura.

A teoria do paradigma eclético analisa os motivos de as empresas abrirem instalações de produção no exterior, não se preocupando em explicar como ocorre a busca por mercados externos ou da internacionalização em si.



## **2.1.2. Teorias Comportamentais**

As teorias comportamentais da internacionalização tiveram origem na escola de Uppsala. Nas décadas de 1950 e 1960, a escola realizou diversos estudos empíricos, gerando desenvolvimentos teóricos que dão suporte a essas idéias. Posteriormente, elas foram incorporadas e ampliadas por outras teorias, passando o conjunto a ser conhecido como Escola Nórdica de Negócios Internacionais. (TANURE; DUARTE, 2006, p.25).

Os negócios internacionais deixam de ser trabalhados unicamente por teorias econômicas e passam a ser conduzidos também pelas teorias de comportamento organizacional, nas quais a ênfase recai sobre questões culturais, ambientais, características da organização e de seus administradores.

### **2.1.2.1. O Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala representa como as empresas escolhem mercados e formas de entrada nesses quando decidem se internacionalizar. Os pioneiros do modelo foram Johanson e Wiedersheim (1975) e Johanson e Vahlne (1990 e 1997). (HEMAIS, 2004).

A incerteza proveniente da realização de negócios em mercados estrangeiros oriunda do desconhecimento e da falta de recursos é o ponto de partida do modelo. Tal incerteza levaria as empresas a se acautelarem em sua expansão para outros mercados. E, quanto mais distintos fossem esses novos mercados, maior a resistência em ingressar neles. Esse fenômeno deu origem ao conceito de “distância psíquica”. Segundo ele, as empresas tendem a buscar, inicialmente, mercados similares ao mercado doméstico, e só mais tarde, ao adquirirem conhecimento e experiência, as empresas se voltariam para mercados cujas condições culturais, econômicas e etc. são menos semelhantes com o seu país. (HEMAIS, 2004).

O modelo de Uppsala concebe o processo de internacionalização como um processo de envolvimento gradual com o mercado estrangeiro, ou seja, o movimento na direção de mercados estrangeiros e a escolha do modo de entrada se dá como resultado de uma série de decisões incrementais. À medida que a empresa acumula conhecimento e experiência em mercados semelhantes ao doméstico, os gestores se sentem mais dispostos a aumentar seu envolvimento nas operações internacionais. Logo, a base para passos incrementais no processo de internacionalização da empresa seria a aquisição de conhecimento e experiência em

mercados estrangeiros. Esse movimento seqüencial é conhecido como “cadeia de estabelecimento”. (TANURE; DUARTE, 2006).

“Por ser auto-alimentado, o processo de internacionalização tenderia a prosseguir na empresa, independentemente de considerações estratégicas”. (TANURE; DUARTE, 2006, p.27). Com o acúmulo de experiência internacional, a empresa se permite assumir níveis crescentes de comprometimento de recursos, adotando modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. A sequência de modos de entrada e de operação seria a seguinte: atividades de exportação não-regulares; exportação via representação independente (agentes); subsidiárias de vendas e produção/ manufatura no exterior. (TANURE; DUARTE, 2006).

Hemais e Hilal (2002) citam obras subseqüentes aos estudos de Uppsala, que introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma, e que as forças competitivas e outros fatores superariam as distâncias psíquicas, possibilitando passos maiores no processo de internacionalização. Os próprios idealizadores do modelo de Uppsala fazem novas considerações à teoria inicial. Johanson e Vahlne (1990) atribuíram novas variáveis ao modelo. Entre outras questões, declararam que o comprometimento adicional de mercado será feito em pequenos passos, com três exceções: grandes firmas com excedente de recursos dariam passos maiores; quando as condições de mercado são homogêneas, ou seja, quando o conhecimento relevante pode ser obtido de outras formas além da experiência, e quando a firma tem considerável experiência de mercados com condições similares, o que torna possível generalizar essa experiência para o mercado específico.

#### **2.1.2.2. Teoria das Networks**

Os estudos de internacionalização na linha comportamental passaram a considerar a importância das redes de relacionamentos (*networks*) no processo de internacionalização das empresas. Essa abordagem é considerada uma evolução do modelo de Uppsala. (HEMAIS, 2004).

Uma *network* é formada por relações de longo prazo desenvolvidas entre diferentes agentes econômicos atuantes no mercado. Participar de uma rede de relacionamentos significa ter acesso a recursos e conhecimentos de outros agentes, recursos esses muitas vezes exclusivos do grupo. Segundo o conceito de *networks*, as empresas operam em seus ambientes de negócios estabelecendo elos de relacionamento com diferentes empresas ou entidades, as quais virão a se beneficiar com o próprio desenvolvimento de suas atividades. (TANURE; DUARTE, 2006).

As interações via *network* podem ser vistas como facilitadoras no processo de internacionalização. Dependendo dos relacionamentos internacionais dessa rede, a entrada em mercados estrangeiros pode ser influenciada, uma vez que a rede pode dispor de informações estratégicas dos concorrentes locais, políticas governamentais e práticas do mercado.

O processo de adquirir informação de mercado passa então a ser tratado sob uma perspectiva sistêmica, considerando as ações das demais organizações que interagem com a empresa. A influência das *networks* pode modificar o padrão tradicional de entrada em novos países. (TANURE; DUARTE, 2006).

### 2.1.3 Teorias Estratégicas

As teorias estratégicas receberam menos atenção da literatura, diferentemente das demais teorias. Elas partem do princípio de que a estratégia adotada pelas empresas influencia seu processo de internacionalização. Um exemplo da importância da estratégia nos movimentos internacionais é a expansão dos bancos brasileiros para o Mercosul. Essa expansão foi necessária para a redução dos riscos resultantes da reconfiguração do setor bancário brasileiro, face às fusões e aquisições e da entrada de grandes bancos internacionais. (TANURE; DUARTE, 2006).

#### 2.1.3.1. Teoria do Comportamento Estratégico

A teoria do comportamento estratégico baseia-se na premissa de que o processo competitivo consiste na busca contínua de vantagens pelas empresas. Uma vantagem competitiva consiste na detenção de recursos e capacidades que contribuem para a posição superior de uma empresa em relação à outra. Os principais autores dessa teoria foram Graham, Vernon e Knickerbocker, nas décadas de 1970 e 1980. (TANURE; DUARTE, 2006).

A decisão de uma empresa pela internacionalização está associada aos movimentos competitivos dos concorrentes. Esses movimentos estão voltados para a obtenção de vantagens e à neutralização ou superação das vantagens obtidas pelos concorrentes. A escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros relaciona-se à natureza dos movimentos competitivos. As empresas decidem internacionalizar-se pelo modo que lhes permite maximizar o desempenho, melhorando a posição competitiva perante as demais firmas. De acordo com Tanure (2006), os movimentos competitivos podem ser de quatro tipos:

- Evitar conflito- empresas estrangeiras evitam entrar em mercados externos cujas indústrias sejam muito concentradas. Quando o fazem, procuram evitar investimentos do tipo *greenfield*, que tendem a aumentar a rivalidade e ocasionar a queda dos preços. Por outro lado, altas barreiras de entrada significam mercados com retornos elevados, o que se torna um incentivo especial para entrar nessas indústrias. Porém, as empresas só o fazem quando detêm vantagens específicas da firma.

- Trocar ameaças- a entrada de uma empresa em um mercado estrangeiro pode ser motivada pelo desejo de enfrentar seus competidores em seus respectivos mercados domésticos.
- Seguir a líder- movimento estratégico observado em diversas indústrias Datta; Herrmann; Rasheed (2002). Muitas vezes, as empresas de uma mesma indústria tendem a se internacionalizar para acompanhar o movimento estratégico da pioneira em mercados estrangeiros.
- Acompanhar posição no mercado doméstico- “a internacionalização pode ser influenciada por essa posição da empresa. Aquelas com alta participação no mercado doméstico apresentam maior tendência a se internacionalizar”. (TANURE; DUARTE, 2006, p.32).

A teoria do comportamento estratégico também considera que as decisões estratégicas das empresas são influenciadas pelos riscos percebidos nos movimentos competitivos a realizar. Por isso, modos de entrada que impliquem maior risco tendem a ser deixados em segundo plano, favorecendo aqueles que apresentam pouco risco. (TANURE; DUARTE, 2006).

#### **2.1.3.2. Teoria da Visão Baseada em Recursos (ou *Resource-Based View*)**

Em meados da década de 1990, uma nova perspectiva estratégica surgiu para explicar as operações internacionais. Essa visão inspirou-se em Penrose (1959), que propôs que a firma fosse enxergada como um conjunto de recursos produtivos, e desenvolveu-se com contribuições de Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991), entre outros. A base da teoria da VBR afirma que a vantagem de uma empresa, perante seus concorrentes, deriva essencialmente dos seus recursos e competências e que a durabilidade dessa vantagem, ao longo do tempo, depende da escassez e da imperfeita mobilidade entre as firmas desses recursos ou competências. (TANURE; DUARTE, 2006).

Os teóricos da VBR argumentaram que os condutores da estratégia de internacionalização das empresas seriam tais recursos e competências. Os modos de entrada que mais favorecem o uso dos recursos e da competência da organização, segundo a teoria, são privilegiados. Logo, para que tais recursos e

competências tornem-se vantagens competitivas, os mesmos devem ser exclusivos. Dessa forma, o domínio da empresa sobre eles pode ou não estar em risco conforme o modo de entrada escolhido. (TANURE; DUARTE, 2006).

Os modos de entrada que implicam em compartilhamento de controle e *know-how* com o parceiro são associados ao risco de disseminação do conhecimento específico da firma, sua vantagem competitiva. Assim, empresas que detêm ativos valiosos como conhecimento específico evitam esse tipo de modo de entrada, optando por alternativas que preservem suas vantagens competitivas e proporcionando maior controle sobre as operações internacionais. (TANURE; DUARTE, 2006).

## **2.2. A Internacionalização de Empresas Brasileiras**

### **2.2.1. A internacionalização das empresas de países emergentes**

Alguns dados publicados a partir de um estudo do Bank of America revelam o aumento no volume de investimentos originados nos chamados países em desenvolvimento. No período de 1997 a 2005, Israel, México e Brasil foram os países que mais investiram no exterior. Um relatório do Boston Consulting Group (2006) analisa os “100 Novos Desafiantes Globais”, entre os quais estão incluídas 44 empresas chinesas, 21 indianas, 12 brasileiras, 7 russas e 6 mexicanas, sendo as 10 restantes de diferentes países. No final de 2005, havia cerca de 30 empresas brasileiras produzindo em cerca de 120 fábricas espalhadas ao redor do mundo. Ou seja, o fenômeno de internacionalização das empresas pertencentes a países emergentes é recente, mas apresenta contornos bem definidos. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Por outro lado, não existe ainda uma abordagem teórica que trate especificamente das chamadas “empresas entrantes tardias” (*late movers*). A principal razão para isso é que as diferentes correntes teóricas existentes tiveram as suas raízes lançadas em épocas passadas, nas quais o macroambiente global apresentava características diferentes das atuais, e tinham como objeto de análise empresas de outros países: norte-americanas, escandinavas, japonesas, coreanas, entre outras. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Assim, quando se busca um referencial teórico para a análise da internacionalização das empresas brasileiras, existe em uma posição ambígua: não existem teorias específicas e as teorias existentes foram desenvolvidas a partir de diferentes quadros de referência. Em relação às empresas que recentemente se internacionalizaram, há uma base para o estudo daquelas que têm sede nos países industrialmente avançados. Mas a literatura sobre o processo de internacionalização das empresas das Grandes Economias Emergentes ainda está em processo de estruturação. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Segundo Fleury e Fleury (2007), a literatura em Gestão Internacional caracteriza as empresas das Grandes Economias Emergentes a partir de certas características:

- São empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional;
- Utilizam intensamente recursos naturais e mão-de-obra barata;
- Não possuem competências tecnológicas;
- São atrasadas em termos de capacitação gerencial; e
- Operam em ambientes extremamente turbulentos.

Assim, as empresas dos países emergentes eram vistas primordialmente como exportadoras. O fato de essas empresas estarem hoje não só assumindo uma participação crescente na produção mundial, mas, principalmente, estarem operando fábricas em países estrangeiros, sejam elas fruto de aquisições, fábricas novas, ou ainda, operações compartilhadas do tipo *joint venture*, é uma novidade. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Observa-se também que essas empresas estão partindo para o processo de internacionalização sob condições radicalmente distintas daquelas enfrentadas pelas empresas que primeiro se internacionalizaram, os chamados “primeiros entrantes” ou “*early movers*”. Entre outros, destacam-se os seguintes fatores que explicam as diferenças: hoje, há um excesso de capacidade para a produção de bens e serviços, o que cria uma feroz competição entre os *players* globais e requer uma orientação permanente para a inovação; as multinacionais bem estabelecidas provenientes de países desenvolvidos estão em um processo de rever e redefinir suas arquiteturas organizacionais, focando em atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de valor (as chamadas *networks*); os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional; e a economia está em um estágio no qual mecanismos institucionais que moderam o comércio internacional estão sendo consolidados em níveis globais e regionais, afetando fortemente os países em desenvolvimento. (FLEURY; FLEURY, 2007).



Além dessas questões, pertinentes no contexto internacional, os *late movers* de grandes economias emergentes, como os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), enfrentam desafios relacionados ao contexto institucional em seus mercados domésticos que são distintos daqueles enfrentados pelas empresas em países desenvolvidos. Esse contexto institucional volátil e imprevisível, se ameaçador, por um lado, parece qualificar os *late movers* das grandes economias emergentes para buscar oportunidades e lidar com as adversidades de forma distinta das empresas dos países desenvolvidos. (FLEURY; FLEURY, 2007).

### **2.2.2. A experiência brasileira**

A internacionalização das empresas brasileiras é considerada tardia, quando comparada não só com a de empresas de países desenvolvidos, mas também com a de outros países emergentes, inclusive da América Latina.

A maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior (IDE) o fez a partir de 1990. Antes disso, porém, algumas firmas, ainda que de forma singular e tímida, já dispunham de subsidiárias no exterior, nas décadas de 1960 e 1970. As pioneiras eram em parte empresas estatais, como a Petrobras e a Companhia Vale do Rio Doce, conglomerados financeiros, e algumas grandes firmas industriais exportadoras, mas seus investimentos tipicamente se limitavam ao suporte comercial e operacional às operações de comércio exterior. Dada a pouca presença brasileira no exterior, os números oficiais para o IDE brasileiro nos anos 70 eram bastante baixos e possivelmente subestimados, em torno de US\$ 800 milhões (LÓPEZ, 1999), dos quais aproximadamente um terço provinha de apenas três empresas. (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Este quadro sofreu algumas alterações na década de 1980, quando os investimentos mais do que dobraram, atingindo cerca de US\$ 2 bilhões. A concentração era menor, embora ainda substancial, com ênfase nos setores financeiros e de petróleo, que respondiam por dois terços dos investimentos, enquanto modestos 10% cabiam a firmas manufatureiras. Entre os novos entrantes encontravam-se empresas do setor de construção e engenharia, que haviam desenvolvido competências em grandes obras públicas e que, com a redução dos contratos no Brasil, passaram a atuar internacionalmente. Algumas empresas fornecedoras da indústria automobilística também se expandiram

internacionalmente, na esteira da globalização da indústria a que serviam. (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Na década de 1990 a situação altera-se essencialmente, tanto no que se refere aos volumes investidos como ao escopo dos movimentos de internacionalização. Em 2004 apenas, os investimentos diretos brasileiros em outros países foram da ordem de US\$ 9,5 bilhões e o estoque de capital investido no exterior atingiu US\$ 69 bilhões. (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Segundo Fleury (2010), o processo de internacionalização era visto com desconfiança pelas áreas do governo, até recentemente. A idéia que se tinha era que empregos e investimentos seriam levados para fora do país. Esse pensamento foi mudando recentemente, em parte devido à nova postura do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que oferece apoio à internacionalização, através de grandes aportes e criação de grupos nos quadros do banco para articular e fomentar esses processos.

De acordo com Ângela da Rocha (2003), existem alguns fatores que parecem explicar o fenômeno da não internacionalização das empresas brasileiras. São eles:

- **Fator Geográfico:** o Brasil possui fronteiras com todos os países da América do Sul, exceto Equador e Chile, fronteiras essas demarcadas por obstáculos naturais. Em relação às nações desenvolvidas, o país, por sua localização geográfica, encontra-se distante dos grandes eixos de comércio. Além do isolamento geográfico, outra barreira à internacionalização é o idioma. Poucos são os gerentes e executivos que dominam perfeitamente o inglês, língua de maior importância econômica no mundo dos negócios.
- **Fator Ambiental:** estudos têm mostrado que, toda vez que o ambiente brasileiro apresenta estímulos favoráveis à internacionalização, os empresários brasileiros reagem positivamente. Alguns exemplos na história evidenciam esse comportamento, como incentivos de natureza fiscal nas décadas de 60 e 70, que estimulou as empresas à exportarem; a abertura do mercado brasileiro na década de 90, a criação do Mercosul. Logo, pode-se afirmar que fatores externos, ou macroambientais, desempenharam papel importante tanto para “empurrar” as empresas a exportar na década de 70 como levá-las ao investimento direto na década de 90.

- **Fator Motivacional:** muitas empresas brasileiras reagiram a estímulos externos para optar pela exportação, tais como: mercado interno saturado, incentivos governamentais ou pedidos inesperados vindos do exterior. Logo, na ausência de fatores motivacionais como os citados acima, justificam a não internacionalização dessas empresas, uma vez que um amplo mercado doméstico, a ausência de incentivos governamentais e pedidos do exterior desestimulam à expansão para mercados externos.
- **Fator Cultural:** fatores culturais como a percepção de distância psicológica ou cultural, entre brasileiros e os outros povos, e as formas pelas quais procuramos mediar essa distância; e o papel da família como instituição social dificultam a internacionalização.

Pode-se afirmar que as empresas brasileiras não se internacionalizam pelas imensas dificuldades que a elas se apresentam, dificuldades essas que se originam do isolamento geográfico e lingüístico, da formação cultural e do impacto do ambiente sobre as motivações empresariais. Porém, o macroambiente dos negócios internacionais vem mudando consideravelmente, e muitas empresas brasileiras vêm obtendo sucesso na sua expansão para mercados externos, e aumentando seu grau de envolvimento com os mesmos de forma gradual. (ROCHA, 2003).

Alguns exemplos de casos de sucesso de empresas brasileiras que se internacionalizaram são: O Boticário, As Havaianas, Amber, Embraer, entre muitas outras. (ALMEIDA, 2007).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Para atender os objetivos deste trabalho, foi realizada uma análise do processo de internacionalização de uma empresa brasileira de higiene pessoal e cosméticos. A empresa selecionada, a Natura, está em 10º lugar entre as empresas do setor.

A pesquisa é do tipo qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais acerca do objeto de estudo. As pesquisas qualitativas são usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral da questão.

Em relação aos fins, a pesquisa é do tipo descritiva, por meio de um levantamento bibliográfico e análise de exemplos..

No que diz respeito aos meios, a pesquisa é bibliográfica. Neste sentido, foi realizado um levantamento em livros, artigos e reportagens sobre a internacionalização de empresas. Além disso, foi utilizada a técnica de estudo de caso. Um estudo de caso, segundo Vergara (2010), é uma investigação de caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizada no campo.

#### **3.2. Método de coleta e análise dos dados**

A coleta de dados auxilia na compreensão de como ocorreu o processo de internacionalização da Natura e os motivos que levaram a organização a expandir suas atividades para o exterior. Na pesquisa bibliográfica foram realizadas coletas de dados secundários da empresa, através de pesquisas em publicações, reportagens e no *site* institucional da empresa. Devido à dificuldade de contato com pessoas que ocupam cargos estratégicos na organização e participaram do processo de internacionalização, não foi possível a coleta de dados primários.

Para a realização da pesquisa qualitativa, foram coletados depoimentos importantes dos gestores da empresa em análise, desde a sua criação até seu processo de internacionalização, extraídos do livro de Tanure (2011) intitulado “Natura: a realização de um sonho”. Para entender melhor o processo de

internacionalização da Natura, foram consultados outros livros e artigos acadêmicos cujo objeto de pesquisa fosse a empresa citada.

Também foram utilizados relatórios gerenciais e apresentações disponíveis no *site* institucional da Natura, além de trabalhos, publicações e reportagens encontrados na Internet. Estes dados secundários foram coletados de julho a novembro de 2011.

### **3.3. Limitações do Método**

A metodologia de estudos de casos como método de pesquisa recebe algumas críticas no que tange à confiabilidade do estudo empírico para a pesquisa acadêmica. Isso porque o estudo de caso apresenta algumas carências no estabelecimento dos parâmetros de validação, além da generalização dos resultados obtidos. (YIN, 2005).

Outro limitador do método é o fato de a pesquisa se tratar de um estudo de caso único, no qual podem ser realizadas interpretações equivocadas, não sendo possível estabelecer padrões comuns. Segundo Yin (2005), os estudos de caso único são mais vulneráveis do que os estudos de casos múltiplos.

## **4. O SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

### **4.1.A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

Conforme Garcia (2005) afirma, existe uma dificuldade para analisar a indústria de cosméticos devido à sua definição e delimitação. Geralmente, o setor de cosméticos é analisado de acordo com o objetivo da utilização dos produtos. O setor de cosméticos pode ser dividido em três segmentos: o primeiro segmento é o de perfumaria, o qual inclui colônias, essências e pós-barba; o segundo segmento, o de cosméticos, inclui cremes em geral, maquiagens, coloração e etc.; o terceiro segmento é o de higiene pessoal, o qual é representado por pastas de dente, sabonetes, bloqueadores solar entre outros. Por isso, o setor é denominado de HPPC: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. O órgão brasileiro que regula esse setor é a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos).

Segundo Fleury e Fleury (2001), o setor de cosméticos e farmacêuticos está crescendo no processo de internacionalização, visto que existe uma dinâmica de inovações. Para atender a esta dinâmica, são necessários avanços tecnológicos associados à garantia e à confiabilidade para os consumidores, principalmente das classes com maior poder aquisitivo. (ROCHA, 2009).

A indústria de cosméticos é dividida em duas configurações: por um lado, há grandes empresas transnacionais com atuação diversificada, como também em atividades correlatas, como farmacêutica e alimentos. Por outro lado, há empresas de atuação concentrada, ou seja, aquelas que restringem sua produção basicamente aos cosméticos e aos artigos de perfumaria e tem como exemplos a Unilever, Johnson & Johnson e a Procter & Gamble. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

As primeiras apresentam grande poder de penetração. Entre as demais estão a L’Oreal, Avon, Boticário, Natura, Wella e a Revlon. Estes dois grupos também diferem quanto às estratégias de comercialização e distribuição. As empresas com atuação concentrada adotam outros tipos de canais específicos, como as lojas especializadas, ao passo em que as de atuação diversificadas atuam basicamente nos canais tradicionais, como as farmácias e os supermercados. Uma variação da

estratégia concentrada é a de empresas como a Natura e a Avon, que comercializam seus produtos por através das vendas diretas, por meio de catálogos produzidos pelas próprias empresas. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

O mercado de cosméticos concentra seus esforços no desenvolvimento de novos produtos, especialmente de novas essências e substâncias que são incorporadas aos produtos já existentes. Uma forte característica do padrão competitivo está relacionada aos gastos realizados com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), que sustentam as estratégias agressivas de novos lançamentos. (ROCHA, 2009).

Os principais canais de comercialização desse segmento, a partir de análise de Garcia (2005), são: **distribuição tradicional** (incluindo o atacado e as lojas de varejo), **venda direta** (evolução do conceito de vendas domiciliares) e **franquias** (lojas especializadas e personalizadas). Na tabela 1, apresenta-se a distribuição das vendas (venda tradicional, venda direta e franquias) no ano de 2008, na qual se pode observar a concentração do volume de vendas no canal de varejo tradicional, enquanto os outros canais estão voltados à venda de produtos com maior valor agregado.

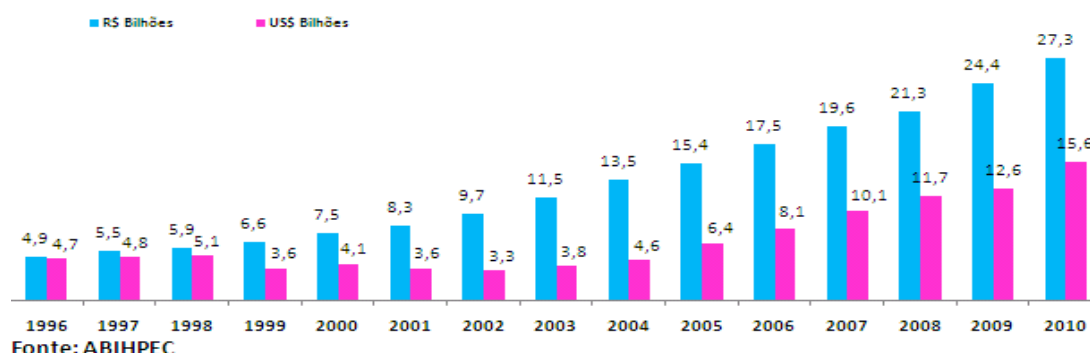
**Tabela 1- Principais canais de distribuição - 2008**

CANAL	VALOR (%)	VOLUME (%)
Venda Tradicional	65,9	92,1
Venda Direta	29,3	7,2
Franquia	4,2	0,7

Fonte: Informe Setorial BNDES – 2010

A indústria brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio de 10,5% nos últimos quinze anos, tendo passado de um faturamento “*ExFactory*” (produtos saídos de fábrica, sem impostos sobre vendas), líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 27,3 bilhões em 2010. No gráfico 1 é apresentado a evolução do setor, de 1996 a 2010. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

### Gráfico 1- Evolução do Setor - 2010



Segundo a ABIHPEC (2010), vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do setor, dentre os quais destacam-se:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologias de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Em relação ao mercado mundial de HPPC, conforme dados do Euromonitor (2010), o Brasil ocupa a terceira posição. É o primeiro mercado em desodorantes, produtos infantis e perfumaria; segundo mercado em produtos para higiene oral, proteção solar, masculinos, cabelos e banho; terceiro em produtos cosméticos; quarto em pêlo e quinto em depilatórios. A tabela 2 apresenta o ranking dos maiores mercados mundiais do setor.



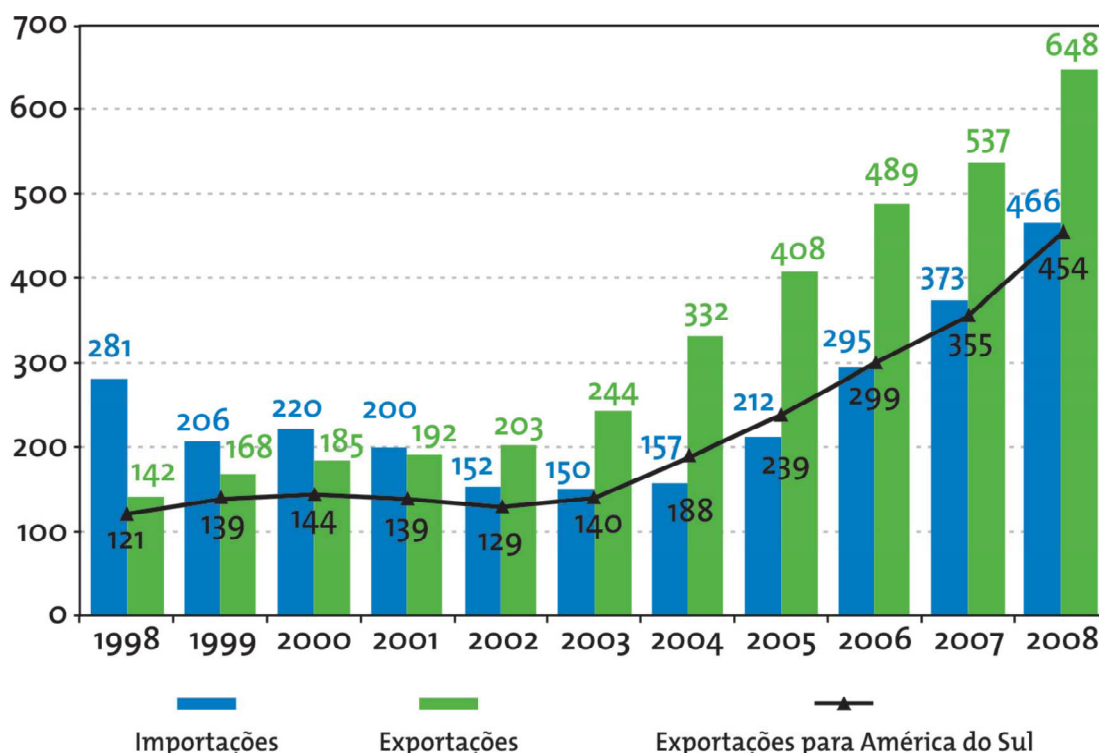
**Tabela 2- Os 10 maiores mercados de HPPC - 2010**

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	2010 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Crescimento %	Participação %
<b>Mundo</b>	<b>374,3</b>	<b>7,0</b>	
1. Estados Unidos	59,8	1,7	16,0
2. Japão	43,8	6,8	11,7
<b>3. Brasil</b>	<b>37,4</b>	<b>30,1</b>	<b>10,0</b>
4. China	23,6	10,8	6,3
5. Alemanha	17,7	-2,0	4,7
6. França	15,9	-3,8	4,2
7. Reino Unido	15,3	3,4	4,1
8. Rússia	12,5	15,0	3,3
9. Itália	12,0	-4,5	3,2
10. Espanha	10,4	-5,3	2,8
<b>TOP TEN</b>	<b>248,3</b>	<b>6,3</b>	<b>66,3</b>

Fonte: ABIHPEC - 2010

#### **4.2. Balança Comercial**

A participação do setor no saldo da balança comercial é pequena frente aos de outros países, com uma participação de apenas 0,3%. No entanto, desde 2004, vem adquirindo crescentes superávits, especialmente devido à relevância do comércio com os países da América do Sul, como é observado no gráfico 2. (ABIHPEC, 2010).

**Gráfico 2- Evolução da Balança Comercial do setor de HPPC (em US\$ milhões)**

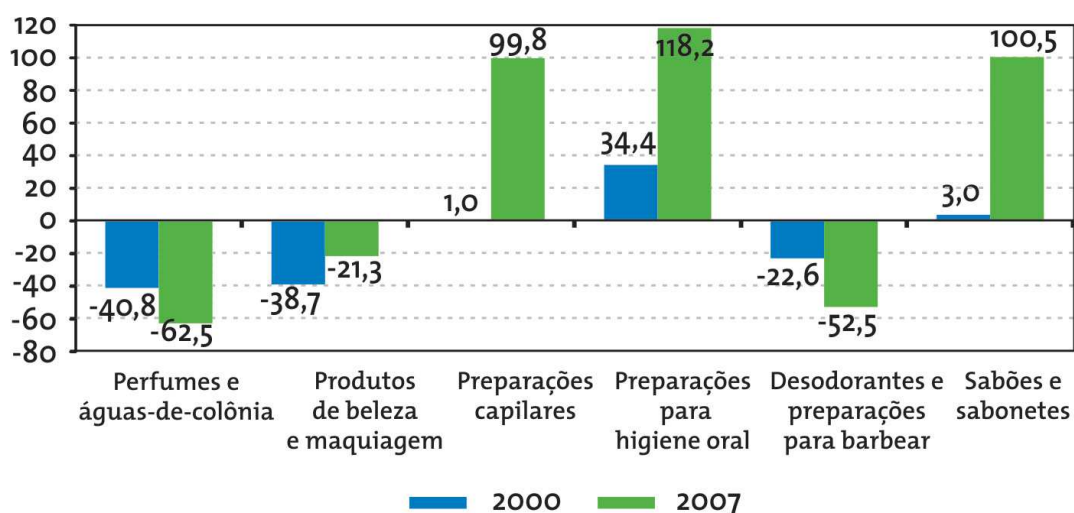
Fonte: ABIHPEC (2010)

As exportações brasileiras para os países da América Latina são menos concentradas do que as importações, pois: a) os três principais destinos (Argentina – 26%; Chile – 11%; e Venezuela – 9%) são responsáveis por 46 % das exportações; e b) os três principais países de origem das importações (Argentina – 30%; França – 24%; e Estados Unidos – 18%) detêm mais de 72% do total. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

A grande participação de empresas multinacionais nesse mercado tem levado o Brasil a ter um saldo positivo na balança comercial, uma vez que o País tem servido de base exportadora intrafirmas na América do Sul. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

Em suma, o mercado interno brasileiro é significativo, e o saldo da balança comercial, apesar de pequeno, é superavitário. O saldo comercial por categoria de produto, expresso no gráfico 3, deixa ainda mais evidente que os produtos nos quais o Brasil é superavitário pertencem, em geral, ao segmento de higiene pessoal, exceto a categoria de desodorantes e preparações para barbear, com 72% das importações provenientes da Argentina.

**Gráfico 3- Evolução do saldo comercial de algumas categorias de produtos – 2000 à 2007 – (Em US\$ milhões).**



Fonte: elaboração NEIT/ IE/ UNICAMP com base em dados da Secex apud Agência Brasileira do Desenvolvimento Industrial – ABDI. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

Comparando-se o gráfico 3 com a tabela 3, que apresenta a evolução do preço médio dos produtos importados e exportados, verifica-se que os produtos exportados são em geral mais baratos que aqueles importados, que tendem a ser os mais sofisticados.

**Tabela 3- Evolução do preço médio das importações e exportações (Em US\$/Kg).**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Exportações	2,34	1,89	1,89	1,97	2,21	2,58	2,95	3,58
Importações	4,95	4,97	5,88	5,78	7,29	7,32	7,55	7,69

Fonte: Aliceweb (2009).

### **4.3. Estratégia de Internacionalização das Empresas Brasileiras**

A estratégia de expansão internacional está sendo seguida por empresas nacionais do agrupamento com atuação concentrada em cosméticos. Essa estratégia, independentemente do mercado de destino, somente poderá ser bem sucedida se as empresas forem capazes de, inicialmente, estabelecer ativos comerciais nos mercados de destino por meio de fixação de marcas e construção de canais de comercialização e de distribuição dos produtos nesses mercados. (GARCIA, 2005).

Cabe destacar também a dificuldade de expandir-se por meio do canal de distribuição tradicional (lojas de varejo) do Brasil, o qual se encontra dominado pelas grandes empresas multinacionais diversificadas em vários mercados. Mesmo as multinacionais estão encontrando dificuldades na disputa pelo comando da cadeia, em virtude da concentração que vem ocorrendo no varejo, intensificando a relação conflituosa entre esse canal e as grandes multinacionais. Dessa forma, as empresas nacionais vêem na internacionalização a possibilidade de se tornarem mais competitivas, utilizando-se dos mesmos canais de distribuição usados nacionalmente, tendo em vista a experiência acumulada. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

Aliada a isso, há a busca de associação de linhas de produto a marcas, que se evidencia nos recentes apelos a produtos naturais, favorecidos pela biodiversidade brasileira, como é o caso da Natura. Isso se configura como detenção de ativos diferenciados que são fundamentais para o sucesso em mercados de nicho em nível internacional. (FILHA; COSTA; NUNES, 2010).

### **4.4. O Setor em 2010**

Mais uma vez, o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ampliou a série histórica de crescimento, desta vez, em meio ao cenário de forte expansão da economia brasileira, estimada em 7,5% do PIB em 2010.

Com menos vigor, mas também de forma consistente, as economias da América Latina seguiram a tendência de aumento da atividade econômica – com destaque para Chile e México.

O ritmo de crescimento do mercado latino-americano de cosméticos foi o dobro do experimentado pelos países da Europa e dos Estados Unidos na última década, alcançando cerca de 15% do mercado mundial e evidenciando a dimensão das oportunidades existentes na América Latina.

Segundo a ABIHPEC (2010), o mercado higiene pessoal, perfumaria e cosméticos brasileiro teve evolução nominal de 13,5% em 2010. O segmento de vendas diretas também continua a atrair mais pessoas a cada ano. A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas totaliza 2,7 milhões de vendedoras no país, o que representa uma ampliação de 12,2% no canal de vendas sobre os 2,4 milhões de revendedoras em 2009. (NATURA, 2010).

## 5. ESTUDO DE CASO

### 5.1.A Natura

A Natura é uma empresa essencialmente brasileira, nascida das paixões pela cosmética e pelas relações, está presente em sete países da América Latina e França. A Natura foi fundada em 1969, quando Antônio Luiz da Cunha Seabra abriu uma pequena loja e um laboratório em São Paulo. Em 1989, as quatro empresas que compunham o sistema Natura, originárias de parcerias com outros empreendedores, foram incorporadas à Natura Cosméticos. No período de 1990 a 1992 a empresa ganhou competitividade para enfrentar o mercado global com a integração de veteranos de multinacionais na diretoria. A marca Natura, indústria líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene associa sua oferta de produtos a pontos positivos do país, explorando o conceito, aromas e diversificação das reservas naturais de flora e fauna (a linha Ekos, por exemplo), assim como a ações ambientais (programas sociais ligados à sustentabilidade) e ao desenvolvimento sustentável. (NATURA, 2010).

Para a Natura, a década de 1980 foi um período no qual seu faturamento cresceu mais de 30 vezes. A rapidez em reagir às mudanças de mercado permitiu que a empresa se preparasse para a abertura dos anos 90, adaptando seus produtos para incorporar matérias primas importados e prosseguindo na sua expansão internacional. Em 2000, deu mais um passo para se estabelecer como uma empresa de grande porte: inaugurou o Espaço Natura, integrando operações produtivas, de logística e de pesquisa e desenvolvimento no mais completo e avançado centro integrado de inovação cosmética da América do Sul. O investimento possibilitou aumentar a capacidade produtiva, promover maior integração das operações logísticas e ainda estabelecer um ponto de promoção de seus valores e cultura.

A Natura oferece ampla variedade de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, sempre se empenhando no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Só em 2010, a empresa lançou 168 novos produtos. (INFORME ANUAL DA NATURA, 2010). A atual carteira de produtos é composta por mais de 600 produtos. A empresa está presente em oito categorias do mercado de cosméticos, predominantemente fragrâncias e perfumes, cremes e loções,

maquagem e desodorantes. As principais linhas de produtos são: linha Chronos, Natura Ekos, Natura mamãe e bebê, fragrâncias e perfumes, Natura Uma, Natura Faces e Natura Todo o Dia.

A empresa adotou a venda direta como modelo comercial em 1974, e hoje conta com mais de 1,2 milhões de consultoras e consultores na disseminação da sua proposta de valor aos consumidores. Essa estratégia foi decisiva para o sucesso da empresa.

A sede corporativa da Natura está localizada em Cajamar (SP) e possui cinco escritórios comerciais no Brasil. Possuem fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar e em Benevides (PA), e desde 2006, contam com um Centro Avançado de Tecnologia em Paris.

Desde a sua fundação, a Natura construiu uma cultura de valorização das relações e pauta seu comportamento empresarial na promoção do desenvolvimento sustentável, despertando a consciência sobre o uso responsável e inovador dos ativos da biodiversidade. Desde meados dos anos 90, a Natura busca aprimorar a governança corporativa. Esse processo teve como marco a abertura de capital, realizada em 2004, quando passou a integrar o Novo Mercado da Bovespa, assumindo o compromisso de adotar práticas mais rígidas do que as exigidas pela legislação.

A empresa possui operações próprias na França, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, seus produtos são comercializados na Bolívia, Guatemala, Honduras e em El Salvador.

Alguns marcos da Natura no ano de 2010:

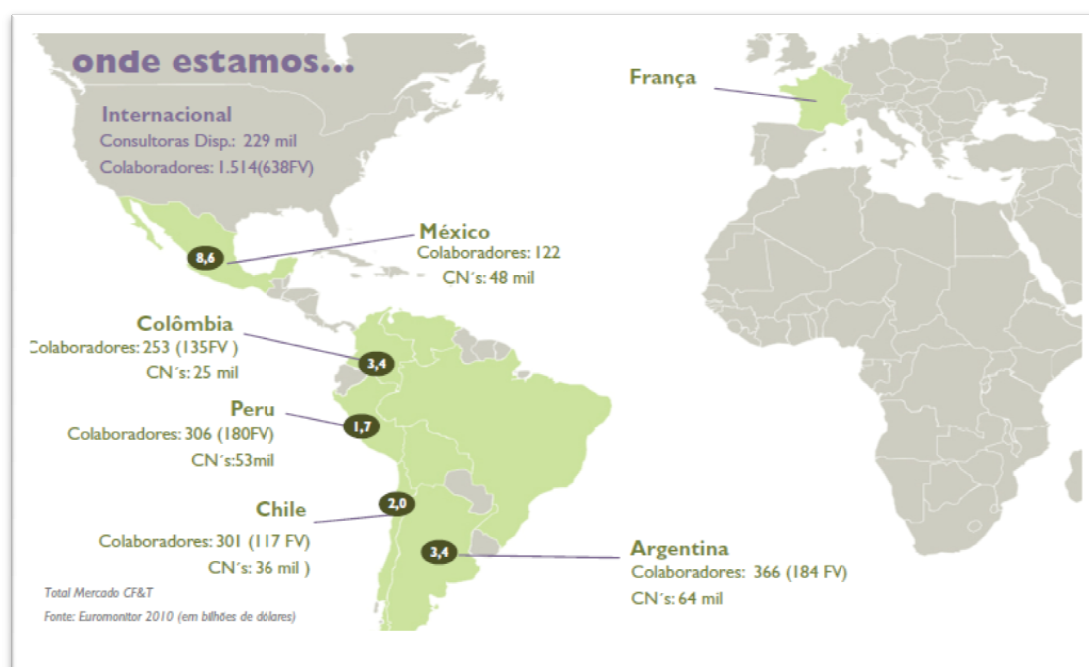
- A receita líquida da empresa alcançou R\$ 5,2 bilhões, com crescimento de 21,1%;
- Alcançaram lucro líquido de R\$ 744,1 milhões, 8,8% maior que o ano anterior;
- Ampliaram em 20% os recursos (remuneração) distribuídos aos colaboradores, 19% às consultoras e 17% aos acionistas;
- Deram início à manufatura internacional, por meio de parceiros, na Argentina;

- O Programa Natura Crer para Ver<sup>1</sup> arrecadou R\$ 10 milhões, recorde do programa e volume 168% superior a 2009. Nas operações internacionais, a Natura arrecadou R\$ 1,3 milhões. A receita provém da venda de itens do portfólio e é revertida em ações de educação.

## 5.2.O processo de internacionalização da Natura

Segundo dados do Informe Anual da Natura (2010), a estratégia de negócios da empresa está apoiada em quatro pilares: o compromisso com a sustentabilidade, as relações de qualidade estabelecida com todos os públicos, os conceitos de produtos que são desenvolvidos, explorando os aromas e diversificação das reservas naturais de flora e fauna, e a força da marca Natura, que representa sua essência. Na figura 1, pode-se observar os países nos quais a Natura possui operações.

**Figura 1 – Mapa geográfico de atuação da Natura**



Fonte: Informe Anual da Natura (2010).

Em 1982, a Natura se lançou no mercado internacional, começando pelo Chile, por meio de distribuidor terceirizado. O mesmo formato se repetiu em 1988 na

<sup>1</sup> O Programa Natura Crer para Ver consiste em um programa social, criado em 1995. O programa desenvolve iniciativas que contribuem para a melhoria da qualidade da educação pública.



Bolívia e, seis anos depois, na Argentina e Peru. Em 1996, havia nesses quatro países 9.500 consultoras vendendo produtos Natura. (ALMEIDA, 2007).

Em 1999, a empresa direcionava-se para a expansão mais agressiva na América Latina. No entanto, alguns fatores fizeram com que postergasse o processo. Nos dois anos seguintes, também difíceis, preferiu focar nas suas operações domésticas, que sustentavam a empresa. Mesmo assim, algumas iniciativas foram tomadas para a empresa avaliar as oportunidades dos mercados latinos, promovendo tão-somente a repetição do modelo do Brasil. (ALMEIDA, 2007).

A partir de 2002, o movimento internacional tornou-se mais organizado e objetivo. Lançaram-se fundações (grupos específicos criados para fazer a internacionalização da Natura acontecer) para a internacionalização da empresa, havendo preocupação com a “localização” dos produtos e com o desenvolvimento dos recursos locais. Passou-se a dar ênfase ao conhecimento local, e ações foram tomadas para identificar e contratar lideranças locais, entender as novas realidades e absorver o conhecimento local. Na verdade, iniciou-se um grande movimento de mudança de *mindset* a partir das subsidiárias. (ALMEIDA, 2007).

Diferentes trajetórias são observadas nos diversos países. Na Argentina, as operações só atingiram as expectativas da Natura em 2004, dez anos após sua entrada no país. A grande mudança iniciou-se em 1999, com o deslocamento de um executivo de peso na organização, e com experiência em mercados estrangeiros, para comandar as operações no país. Paradoxalmente, a recuperação veio em 2002, com a desvalorização do peso. A Natura não fez como a maioria dos concorrentes, que subiu os preços para compensar o aumento do custo das matérias-primas e do produto final importado. Assim, elevou sua participação no mercado, de menos de 4% para 15%, a despeito da redução significativa de suas margens. Em 2003, a Natura dobrou suas receitas brutas no país e, ao final de 2004, já contava com aproximadamente 13 mil consultoras. Em 2007, possuía um *market share* de 15% e 8%, respectivamente, nos mercados segmentados e de cosméticos. (ALMEIDA, 2007).

No Chile, as operações da Natura foram atendidas, nos primeiros 12 anos, por um distribuidor. Os resultados ficaram aquém do potencial do mercado. A partir de

1994, a operação tornou-se própria. A recuperação demorou por duas razões principais: a baixa fixação dos gerentes (os gerentes locais não conseguiam colocar em prática o aprendizado adquiridos da matriz, ou seja, não transformavam conhecimento explícito em conhecimento tácito) e o foco predominante em resultados financeiros de curto a médio prazos. Em 2004, essa tendência foi revertida, a partir do reposicionamento em relação aos concorrentes, por meio da redução dos preços, antes equiparados aos de varejo, e do investimento maciço em comunicação de massa, com o objetivo de aumentar o conhecimento da marca entre os consumidores chilenos. Com cerca de cinco mil consultoras compondo a força de vendas, atualmente o desafio no Chile é duplo: consolidar a posição no mercado e, ao mesmo tempo, promover o canal de vendas diretas em um país onde o varejo é sofisticado e hegemônico, e a população feminina não recebe a mesma pressão para complementar a renda familiar. O modelo de vendas direta da Natura teve sucesso no Brasil, uma vez que as mulheres são responsáveis por grande parte da renda familiar. Esse modelo ainda precisa ser consolidado no Chile, ou então, a empresa precisará optar por uma nova forma de distribuição dos seus produtos. (ALMEIDA, 2007).

No Peru, a empresa atingiu o ponto de equilíbrio em 2003. A Natura alcançou 12% e 6% de *market share*, respectivamente, nos mercados segmentados e de cosméticos, com elevado patamar de lucratividade e mais de 8 mil consultoras. Os contrastes desse mercado, em relação ao chileno, são múltiplos. Em primeiro lugar, houve maior estabilidade dos gestores na condução das operações internacionais nesse país. Em segundo lugar, a carência de estrutura varejista fomentou a cultura de vendas diretas. De acordo com pesquisas realizadas pela empresa, no Peru, as classes A e B compram cosméticos por canais de venda direta. Mais de 50% das vendas são diretas, 40% feitas por supermercados e 10% por *shoppings centers*. Os canais de venda direta no Peru têm a particularidade de realizar promoções constantes. A Natura incorporou a prática de promoções na sua estratégia comercial no Peru, sem, no entanto, deformar o seu próprio modelo de vendas diretas. (ALMEIDA, 2007).

O distribuidor na Bolívia está no Sistema Natura desde o início dos anos 90. Apesar de ser externo, participa das reuniões estratégicas importantes, como a de planejamento de marketing. Um cuidado adicional tomado pela Natura no país foi

estipular a exclusividade do distribuidor. Dessa forma, evita-se a competição entre vários produtos no mesmo portfólio comercial, ou a menor priorização de uma linha em relação a qualquer outra, uma vez que o distribuidor exclusivo comercializa apenas produtos da Natura. Além disso, a Natura estabeleceu fluxos de informação entre o distribuidor e a empresa, para que a monitoração do mercado fosse possível. (ALMEIDA, 2007).

Podemos comparar o Paraguai à Bolívia, em termos de aplicação do modelo de distribuição da Natura. O maior problema nesse mercado é o grande volume de contrabando, que interfere e prejudica as vendas no Brasil. A solução para esse problema resultou na elevação dos preços praticados no Paraguai, em relação aos praticados no Brasil, e na proibição, via contrato, de vendas em Ciudad del Leste. (SPERS; ALCAZAR; ARIDA, 2008).

Em 2005, a Natura abriu um *flagship store* – a Maison Natura – em Paris, com o objetivo de construir a marca na França e buscar o desenvolvimento apropriado de modelo de negócios. Localizada em Saint Germain des Prés, ponto privilegiado da Capital Francesa, a Casa Natura Brasil é um espaço em que o consumidor encontra produtos elaborados com ativos da biodiversidade brasileira e tem contato com aspectos da cultura e dos costumes brasileiros. Em 2006, inaugurou o Centro Satélite de Pesquisa e Tecnologia de Paris. (SPERS; ALCAZAR; ARIDA, 2008).

Segundo o diretor Natura Europa em 2006, Joel Ponte, nos países desenvolvidos a densidade do varejo é muito forte, onde produtos de cosmetologia podem ser facilmente encontrados em qualquer lugar, ou seja, estão muito próximo do consumidor. Segundo Joel, a venda direta na França representa apenas 0,8% do mercado. (SPERS; ALCAZAR; ARIDA, 2008).

Os principais motivos que levaram a Natura a estabelecer-se na França foram:

- A França é a porta de difusão no mercado mundial de cosméticos, ou seja, sucesso na França significa impacto positivo no mundo;
- Possui um canal de relacionamento aberto em função de muitos fornecedores serem franceses;
- Resgate da paixão do empreendedor Luis Seabra, pois quando ele fundou a Natura, viajou várias vezes à França para entender o mercado de cosméticos.

A atuação da Natura na França teve uma forte motivação estratégica, conforme conceitos apresentados por Cyrino e Barcellos (2006), que destacam a importância da aprendizagem e aquisição de competências para operar fora do país de origem. Neste caso, filiais passam a exercer um papel estratégico que vai muito além da implementação bem sucedida do negócio atual, servindo de antenas em projetos experimentais capazes de integrar novas aprendizagens e experiências já consolidadas, e aumentando, assim, o repertório de experiências à disposição da empresa para aplicação posterior em outras localidades, inclusive no país de origem. (SPERS; ALCAZAR; ARIDA, 2008).

Segundo Joel Ponte, a França também é um laboratório para o desenvolvimento de um novo modelo comercial. Nesta estratégia de internacionalização a loja foi a melhor contribuição e a principal quebra de paradigma. Os principais objetivos da loja são divulgar a marca e recrutar consultoras através da Casa Natura. Na França, a renda como consultora não é prioritária, há outros meios mais comuns para as mulheres garantirem sua renda, como em outros mercados. A Natura utiliza a “venda direta por relação”, ou seja, é uma escolha filosófica de essência da Natura onde compartilhar valores e compromisso com a verdade são a força da marca. O canal onde há relação é a parte essencial. A relação é mais importante do que a remuneração. (GRECO, 2010).

A partir de 2010, a Natura anunciou uma mudança de patamar em sua estratégia de internacionalização. A organização passou a produzir parte da sua linha de produtos em um país da América Latina e, em 2011, a expandir essa operação para mais dois países. Até então, as operações no exterior eram puramente comerciais. Segundo Alessandro Carlucci, presidente executivo da Natura, com as vantagens associadas à produção local, a expectativa na Natura é de que surgirá uma evolução significativa nos países onde as operações estão mais maduras – caso da Argentina, Chile e Peru. A meta é alcançar a liderança de mercado na venda direta e tornar-se uma das marcas preferidas dos consumidores locais. (GRECO, 2010).

### 5.3. Análise dos Resultados

Com base na coleta de dados, especificados na metodologia e na revisão da literatura, pode-se apontar algumas peculiaridades do processo de internacionalização da Natura.

A internacionalização da Natura teve início em 1982, ao contrário do que prediz Fleury (2007), quando afirma que as empresas brasileiras foram tardias no seu processo de expansão para mercados externos. A Natura é uma exceção dos chamados *late movers* dos grandes países emergentes, que passaram a se internacionalizar a partir da década de 90.

A Natura sempre foi bastante cautelosa no seu processo de internacionalização. Primeiramente, iniciou suas operações internacionais em países da América Latina, países estes, aparentemente, com uma cultura bem próxima da cultura brasileira. Após adquirir experiência nesses mercados, deu seguimento em sua internacionalização abrindo uma loja na França, em 2005. De acordo com o modelo de Uppsala, os países iniciam suas expansões em mercados cujos ambientes culturais, sociais e econômicas se aproximem, na sua percepção, daqueles do país de origem, trata-se do conceito de distância psíquica. Depois que o país adquire experiência internacional nesses países, o mesmo se sente pronto para arriscar em mercados mais sofisticados e elevar o nível de comprometimento nesses mercados, adotando modos de entradas que proporcionem maior controle das suas operações internacionais.

De acordo com a teoria de custos de transação, a firma deve executar as atividades que custem menos e confiar ao mercado (subcontratar externamente) as atividades nas quais não detém vantagens de custo. Analisando o processo de internacionalização da Natura, a empresa optou por, inicialmente, subcontratar as atividades externas através de representantes e distribuidores nos mercados locais, ao invés da própria empresa executar tais atividades. Esta atitude sugere que, para a Natura, os custos de confiar as atividades internacionais ao mercado são menores do que executá-las internamente.

A Natura só decidiu elevar seu nível de comprometimento com o mercado externo após as operações estrangeiras alcançarem o resultado esperado. Como

apresentado acima, iniciou em 2010 uma manufatura própria na Argentina. De acordo com a teoria de internalização, quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar suas transações. No caso da Natura, observa-se que o modelo de negócio adotado na maioria dos países nos quais se internacionalizou foi a venda direta, montando em cada país seu time de consultoras e consultores. Apesar de a empresa ter compartilhado com os distribuidores externos seu modelo de negócios, os produtos continuaram a ser produzidos no país de origem, o que permitiu à Natura a detenção de seu conhecimento específico, que é a produção de produtos intrinsecamente ligados à cultura brasileira. (TANURE; DUARTE, 2006).

A estratégia adotada pela Natura promove a diferenciação dos produtos, baseada na mensagem de que os recursos utilizados provêm da rica biodiversidade brasileira, e é inspirada no conhecimento tradicional das propriedades e dos usos das plantas nativas. Além disso, procura consolidar a imagem de que a empresa

Busca permanentemente aumentar a consciência da riqueza do patrimônio ambiental e obter ingredientes naturais de maneira sustentável, a fim de preservar esse patrimônio para as gerações futuras e estimular o desenvolvimento e a qualidade de vida nas comunidades que cultivam ou extraem esses ingredientes". (ALMEIDA, 2007, p.132).

O desafio é encontrar os modelos de negócios adequados para os diversos mercados onde a Natura está atuando e promover as adaptações necessárias à transferência dos fatores de sucesso que proporcionaram à Natura o espantoso crescimento nos últimos anos. (ALMEIDA, 2007).

A estratégia da diferenciação da empresa se relaciona à teoria do comportamento estratégico, a qual se baseia na premissa de que o processo competitivo consiste na busca contínua de vantagens pelas empresas. Uma vantagem competitiva consiste na detenção de recursos e capacidades que contribuem para a posição superior de uma empresa em relação à outra. No caso da Natura, ela se diferencia dos concorrentes no conceito dos seus produtos, que buscam explorar a diversificação da fauna e flora brasileira, levando um pedacinho do Brasil para outras partes do mundo. (TANURE; DUARTE, 2006).

A base da teoria da VBR (visão baseada em recursos) afirma que a vantagem de uma empresa, perante seus concorrentes, deriva essencialmente dos seus recursos

e competências e que a durabilidade dessa vantagem, ao longo do tempo, depende da escassez e da imperfeita mobilidade entre as firmas desses recursos ou competências. E os condutores da estratégia de internacionalização das empresas seriam tais recursos e competências. Neste sentido, pode-se afirmar que a estratégia adotada pela Natura visou a proteção de suas vantagens competitivas, através da adoção de modos de entrada cautelosos em mercados externos. E, enquanto seus recursos e competências permaneceram intrínsecos à Natura, a mesma manterá sua posição de diferenciação perante seus concorrentes. (TANURE; DUARTE, 2006).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo de caso apresentado, pode-se responder à pergunta da pesquisa apresentada: como se deu o processo de internacionalização da Natura. Podemos concluir que o processo de internacionalização da Natura foi cauteloso, adotando, inicialmente, modos de entrada que envolvem pouco controle e comprometimento com as operações internacionais.

Além disso, a empresa optou por operar em mercados cujas culturas se assemelham à cultura brasileira, países essencialmente da América Latina, como Argentina, Bolívia e Peru. Com o passar dos anos e aquisição de experiências em tais mercados, a Natura resolveu elevar seu nível de comprometimento em seu processo de internacionalização, abrindo manufaturas na Argentina e uma loja na França.

Passadas quase três décadas desde que deu a largada no processo de internacionalização, a Natura colhe apenas cerca de 7% de suas receitas líquidas das operações internacionais, que responderam, no primeiro trimestre de 2010, por R\$ 70 milhões de um faturamento total de cerca de R\$ 1 bilhão. No entanto, esses 7% é o dobro do resultado alcançado há três anos.

A Natura é uma das 15 maiores fabricantes de cosméticos do mundo e, só em 2010, apresentou um lucro líquido de R\$ 5.156,7 milhões<sup>2</sup>. É uma empresa líder do mercado brasileiro, cujas operações internacionais estão em franco crescimento. O maior desafio da Natura hoje é consolidar sua marca na América Latina e, na França, galgar cada vez maior participação de mercado, além de se expandir para a Europa. Porém, seguindo o conservador e cauteloso modelo de expansão internacional da Natura, nas palavras do presidente Carlucci, “a empresa irá fazer cada coisa a seu tempo”.

Como limitadores da pesquisa, pode-se apontar a ausência de dados primários, uma vez que não foi possível agendar uma entrevista com algum gestor estratégico da Natura. A pesquisadora tentou minimizar a ausência desses dados consultando ao máximo as publicações dos fundadores da organização.

---

<sup>2</sup> Dados extraídos do Informe Anual da Natura (2010).



Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se um enfoque no processo de internacionalização de empresas de países emergentes, uma vez que a literatura acerca desse tema ainda é escassa. E, para complementar as novas teorias a serem desenvolvidas sobre a internacionalização dos *late movers*, sugere-se novos estudos de caso sobre as empresas que obtiveram sucesso no seu processo de expansão internacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARIOTTO, F. **Estratégia Internacional da Empresa**. Editora Thomson, 2007.

ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. Coppead, 2002.

HEMAIS, C. **O Desafio dos Mercados Externos – Teoria e Prática na Internacionalização da Firma**, volumes I e II. Coppead, 2004.

ROCHA, A. **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Coppead, 2003.

TANURE, B. **Natura: a realização de um sonho**. Elsevier, 2011.

TANURE, B; DUARTE, R. **Gestão Internacional**. Editora Saraiva, 2006.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Elsevier, 2007.

FLEURY, A; FLEURY, M. **Internacionalização e os Países Emergentes**. Editora Atlas, 2007.

**ABIHPEC**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em 20 de setembro de 2011.

**ABIHPEC**. Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. 2010. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em 20 de setembro de 2011.

**NATURA**. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em 01 de setembro de 2011.

**Informe Anual Natura 2010**. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em 10 de novembro de 2011.

**Informe Anual Natura 2005**. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em 28 de novembro de 2011.

GRECO, ALESSANDRO. **Natura – Uma expansão perfumada**. Reportagem do dia 13/09/2010. Disponível em: <<http://www.revistapib.com.br>>. Acesso em 15 de outubro de 2011.

SPERS, R; ALCAZAR, M; ARIDA, R. **Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado**. 2008.

ROCHA, J. **A relação subsidiária-matriz no mercado brasileiro de cosméticos**. 2009.

GARCIA, R. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras.** v.15, n.2, p.158-171, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Editora Bookman, 2005.

HEXSEL, Astor Eugênio. **O entendimento do sucesso internacional da Marcopolo: uma visão com base em recursos.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. **A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas.** In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ROSA, P; RHODEN, M. **Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso.** 2007.

FINA, E; RUGMAN, A. **A test of internationalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company.** Management International Review, 36 (3), p. 199-213, 1996.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Editora Atlas, 2010.

FILHA, D; COSTA, A; NUNES, B. **Informe Setorial do BNDES.** 2010.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Cosméticos. Bases estatísticas **ALICEWEB.** Disponível em: <<http://www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. 2009. Acesso em 28 de novembro de 2011.